

在“变”与“不变”中找到平衡 走出豫园的可持续发展之路

豫园股份董事长黄震在公司业绩发布会上的讲话

回顾 2024 年消费数据，社会消费品零售总额增速自去年 3 月以来在低个位数徘徊，消费者信心指数仍然低于基准线。2025 年是中国的消费大年，尽管宏观经济形势仍有不确定性，消费动能还有待进一步激活，但我们对中国经济的发展前景充满信心。

自去年下半年以来，国内提振消费的利好政策持续释放，上周由中办、国办印发的《提振消费专项行动方案》更是重磅发布，促进消费增长的大政策合力在加快形成，积极因素正累积增多。

在此背景下，对于聚焦家庭快乐时尚消费产业的豫园股份而言，一系列结构性、趋势性、个性化机会也愈发明显和突出。

通过战略聚焦和业务盘整，豫园股份的“1+1+1”战略定位进行了迭代升级，即构建：高忠诚度生态体系 + 快乐时尚产品及服务 + 地标性（文化 + 时尚）场景。



2025 年公司以东方生活美学为核心价值，会在三大方面进行战略进化：

1. 持续坚持极致的“东方生活美学”置顶。自正式提出“东方生活美学”以来，豫园股份围绕这一置顶战略，成立东方生活美学研究院，陆续深化落地。对内，我们以东方生活美学实践评价体系为抓手，进一步推动核心产业实践落地；对外，则以东美生态联盟等为阵地，强化品牌心智，建立行业话语权。

2. 发挥独特的场景打造优势。以东方生活美学为核心打造特色场景，充分体现“场”的优势，与产业联动，与生态联动，从而提高轻资产运营和产业垂直整合能力，强化轻资产运营模式创新突破。以大豫园片区文商旅超级综合体为范本，围绕 IP 孵化合作 / 特色影响 / 场景打造及智慧服务，持续锻造资产运营核心能力；融通品牌 + 产业生态优势，打造契合消费者需求的沉浸式优质体验超级场景和超出消费者预期的爆品。

未来在场景端，我们要进一步拓宽，一方面是拓宽空间的限制，进一步走向世界，特别是借助豫园灯会的“文化出海”，推动我们旗下珠宝、酒业、餐饮等产业的“品牌出海”；另一方面是拓宽时间的限制，除了传统的豫园新春灯会，我们还在围绕花朝节、仲夏夜、中秋节多个主题打造更多现象级的活动，贯穿全年，实现人、货、场的完美融合，提升整体效益。

3. 强化基于生态的整合式创新能力。聚焦优势产业的整合式创新，形成差异化的策略打法，在产品力上寻求守正出奇。团队还在加强 Deepseek 等 AI 工具在消费者洞察和生态营销端的深度应用，分析研判消费市场的真需求，快速找准目标人群、优质卖点与内容玩法，持续打造高市占率、

高增长爆品。

在具体的经营管理上，公司将继续贯彻落实三大核心策略：

1. 业务聚焦：豫园以文化商业、珠宝时尚、酒业、文化饮食为核心业务，目标是要将其打造成为行业“数一数二”的头部品牌。

2. 攻守平衡：过去几年豫园股份在日本星野 TOMAMU 度假村、招金矿业、IGI 等项目上的成功退出，既实现了资金回笼，也兑现了丰厚的投资收益。未来豫园的产业投资将聚焦珠宝、酒业、餐饮等主赛道，从产业需求出发，围绕强链、补链、延链进行补强型投资布局，在模式上将以产业并购基金为主寻找相关交易机会，同时积极利用全球化视角，挖掘战略性产业并购机会，进一步提升主业的核心竞争力及壁垒。

3. 拥轻合重：我们通过豫园商置集团实现“轻重合一”，进一步聚焦文商旅、文旅商、产业办公和高端社区等商管物管底层运营，利用传统文商旅运营优势，融通资源，加强豫园 IP 孵化能力、深化场景运营、活动传播能力，提升商管和物管的管理体系和服务能力；持续践行拥轻合重战略，加大存量非核心项目退出力度；以轻撬重、整合轻资产运营能力，通过运营增值持续推动存量资产退出，不断提高资源配置效率。

在未来发展中，公司将继续加大 AI 科创 & 数智化、生态融通、全球化、供应链和精益化管理这五大能力建设：

1. 在 AI 科创 & 数智化上，探索文化 + 科技的差异化路线，引领产业创新升级，中长期引领行业科技创新发展趋势，构建东方生活美学 + 科创生态；目前公司积极推动 AI 技术在总部及各产业的全面应用，致力于完成以 AI 驱动的组织结构 / 工作流程及营销模式的再造，实现可量化的价值产出。与此同时，我们同样关注 AI 技术和应用对于组织整体创新探索和决策判断力的提升，并通过配套机制加强相关的能力建设。

2. 在生态融通上，我们一方面以消费者洞察为牵引，强化“文化 + IP”，持续打造和迭代具备竞争力和差异化的爆款产品，另一方面围绕品牌和场景，进行“消费者、企业客户、员工”这三类会员的体系建设，打造具备高忠诚度的生态融通体系。

3. 在全球化上，“走出去”与“引进来”并重，通过文化出海、品牌出海，加大全球化布局力度；融合当地文化，寻求属地合作，落实本地化运营架构，确保运营效率和产业落地效果；立足全球视野，有舍有得，关注跨地区投资并购、差异化布局和产业合作机会，寻求全球化产业链的价值增长机会。

4. 在供应链上，形成符合豫园股份业务形态，拥有行业标杆效率的供应链体系；同时，基于全球化发展目标启动国际供应链能力建设，完善全球化供应链和人才储备布局，实现重点区域突破，为拓展全球市场提供有力支撑。

5. 在精益化管理上，聚焦运营降本 / 增收 / 提效，开展体现产业特性的改善项目，沉淀典型运营改善案例进行复制推广，培养精益化管理方面的专家团队，持续打造产业运营核心软实力。

战略和发展方向的落实，需要匹配对应的组织机制保障。多年来，公司已经建立了包括合伙人机制、员工持股计划在内的一系列价值分享机制，这些都是我们共同成长的基石。我们以精益组织和提升人效为目标，制定针对性的激励措施，强调每位员工和管理者都要有“终局思维”，即不仅要看到眼前的任务，更要预见长远的目标和结果。每位成员都应以创业精神来对待每项工作，这不仅是我们内部提倡的理念，也是我们组织发展的方向。

最后，作为与中国资本市场同时诞生、共同成长的“老八股”之一，豫园股份成功穿越过无数的风浪与挑战。我们在战略上保持定力与韧性，在战术上因势而变、不断创新，通过在“变”与“不变”之间寻找平衡，我们有信心在复杂多变的市场环境中，走出一条属于豫园股份的可持续发展之路，为广大股东创造丰厚且可持续的价值回报。

上接2版

全球化发展取得突破，文化出海探索高水平开放新模式

今年的政府工作报告中明确指出，要在扩大开放中拓展国际合作空间，实现国内国际双循环在更高水平上相互促进、良性互动。“双循环”新格局下的高水平开放，也将成为豫园股份未来发展的重点。

事实上，近年来全球化始终是豫园股份积极探索的新发展路径。在“引进来”方面，2024 年 5 月，豫园股份东方生活美学研究院携手欧洲城市比较研究院、欧盟亚洲中心等机构共同发布《东方生活美学指南图》，旨在为前来上海的入境游客提

供更好的服务。同时，在设施和服务上，围绕入境游客群，对豫园商城等公司重要文化商业项目进行升级，从而吸引更多海外消费者。

在“走出去”方面，豫园股份也取得了显著成果。2023 年底至 2024 年初，豫园灯会首次出海，在法国巴黎成功举办，吸引了近 20 万人次的当地观众，并在海外媒体及社交平台上获得广泛好评。新的一年，豫园灯会的国际化步伐进一步加快。2025 年 1 月 18 日至 3 月 16 日，豫园灯会 IP“山海奇豫记”多个主题灯组亮相越南 2025 海洋国际灯会，在越南河内夜空中绚烂绽放；在 2024 年 11 月举行的第七届进博会期间，泰国豫园灯会项目正式签约，并宣布将于 2025 年夏季在泰国曼谷举行，庆祝中泰建交 50 周年。

豫园灯会成功扬帆也带动了豫园股份旗下众多产业和品牌向海外市场进驻的积极性：公司旗下有着 268 年历史的中华老字号餐饮品牌松鹤楼首家海外门店将于近期在英国伦敦唐人街核心主街 Wardour Street 盛大开业，带来众多招牌苏帮菜和经典苏式面，让江南美味所承载的东方生活美学融入伦敦这一国际都市，这也将是豫园股份旗下老字号品牌出海的重要里程碑。另一家中华老字号南翔馒头店也在加快出海的步伐。

珠宝板块，老庙海外布局亦在提速，2024 年老庙海南免税店成功运营带动其免税业务实现免税全年破亿元的规模；表业板块，汉辰表业实现 Temu、速卖通、Lazada 等主要跨境电商全突破，带动旗下海鸥表、上海表等国表老字号品牌出海；

酒业板块，舍得酒业已成功触达全球 36 个国家及地区，未来将持续深耕东南亚、欧洲、美国等市场。

今年 2 月召开的民营企业座谈会上指出，当前民营经济发展面临的一些困难和挑战，总体上是在改革发展、产业转型升级过程中出现的，是局部的而不是整体的，是暂时的而不是长期的，是能够克服的而不是无解的。这为包括豫园股份在内的民营企业注入了信心和动力。

2025 年是“十四五”规划的收官之年，也是“十五五”规划的开局之年。对于豫园股份而言，新的开局意味着新的机遇与挑战。公司将继续以东方生活美学为核心战略，夯实核心竞争力，并深化全球化布局，为广大股东创造长期价值、为中国文化的全球传播贡献力量。